知识管理论坛 ISSN 2095-5472 CN11-6036/C
Knowledge Management Forum

E-mail: kmf@mail.las.ac.cn
http://www.kmf.ac.cn

【专稿】

知识管理：不要再摸着石头过河

◎ 高建华
北京洋为中用管理咨询有限公司 北京 100102

摘要：[目的 / 意义] 希望籍本文研究，促使更多的企业能改变传统的思维模式，学会聪明地工作。[方法 / 过程] 实践经验总结：找对人，问对话，做对事。[结果 / 结论] 能走多远取决于与谁同行。

关键词：市场经济 2.0　借力　组织智商　规定动作　中国智造
分类号：C93

引用格式：高建华. 知识管理：不要再摸着石头过河 [J/OL]. 知识管理论坛, 2016, 1(1): 25-29[引用日期]. http://www.kmf.ac.cn/paperview?id=10.

"摸着石头过河"是过去 30 年在中国一度非常流行的提法，很多人至今还在秉持计划经济时代"自力更生"的发展观，遇到难题就关起门来苦苦地思索，以为自己企业面临的问题是独一无二的，外行肯定不懂，别人也帮不上自己。而在市场经济、知识经济条件下，我们需要进一步解放思想，明白"借力"是花小钱办大事的捷径，在管理上复制，在制度上借鉴，在方法上模仿，在产品上创新，这才是开放创新环境下中国企业的发展之路。

知识管理这个话题在过去 10 余年里，始终处于一种不温不火的状态，因为绝大多数中国企业还处于抄袭、模仿、跟随的初级阶段，真正能够以产品创新制胜，定位于为中产阶层提供优质产品的企业屈指可数。这个阶段，笔者称之为是"市场经济 1.0"。最近两年，中国智造、全民创新、顶层设计、工业 4.0 等概念开始受到越来越多人的关注，因为中国经济已经进入了新常态，中产阶层已经形成了强大的购买力，过去那种靠粗放式发展、低成本战略就能成功的时代一去不复返了。未来 10 年到 20 年，将会是中国市场进入"市场经济 2.0"的关键时段。所以大量的中国企业面临着转型升级的任务，以适应新常态带来的挑战。

在"市场经济 1.0"阶段，大多数中国企业的主力员工是蓝领工人，他们用双手来创造价值。而进入"市场经济 2.0"时代之后，中国企业开始面临从中国制造向中国创造和中国智造的转型。这个时候，知识型员工的作用才开始凸显出来，而要发挥知识型员工的作用和价值，知识管理就必然会成为很多企业绕不过去的核心话题。

记得 2001 年笔者刚刚担任首席知识官（CKO）时，做的第一件事就是明确知识管理的宗旨，也就是想清楚知识管理到底能帮助企业解决什么问题？作为企业的首席知识官，我们不是做学问的，而是围绕着提升企业的战斗力做文章。有了初步的宗旨，就要跟整个高管团队去沟通、去分享，听取大家的意见，一定要在达成共识之后再开始行动。当年笔者给知

作者简介：高建华 (ORCID: 0000-0002-1682-6988)，首席顾问，E-mail：gaojianhua-hp@vip.sina.com
收稿日期：2016-01-20　　发表日期：2016-02-19　　本文责任编辑：王铮

识管理确定了 3 个宗旨：提高组织智商；减少重复劳动；避免组织失忆。直到今天这 3 个宗旨都不过时。在过去的 10 余年时间里，笔者一直致力于用知识管理的方法论帮助中国企业提升经营管理的水平。

组织智商的提高主要通过战略规划、商业模式设计、产品创新流程等方法论来实现，通过这些高度流程化的方法论在高管团队和实施团队中达成共识、形成合力，让大家清楚地知道自己所扮演的角色，并把每个人的任务变成“剧本”，形成可以操作的动作。这样就会从根本上避免各唱各的调、各走各的路。

减少重复劳动主要是固化一些日常行为动作，形成标准化的流程，比如最近帮助两个客户提炼“优秀销售人员模型”，也就是把最优秀的销售人员的做法、理念、工具、方法、流程等内容上升到可以复制的“规定动作”，然后用榜样的力量去影响他人，让赚钱最多的销售人员把自己的成功之道与其他人分享，让更多的人看到希望，让大家明白这样一个道理：只要参照优秀销售人员模型去做，自己也能走向成功。

避免组织失忆主要围绕着企业的可持续发展做文章，将各个职能部门的定位从过去的管控变为服务，通过优质的服务形成隐性与高效的管控体系，让大家感到服务到家，乐于接受管控。比如在几个企业推动销售漏斗管理时，改变过去的考评方式，把关注点从考评转化为辅导，因为笔者坚信业绩不是考评出来的，而是辅导出来的。通过销售漏斗这个工具，既提高了员工的业绩，又避免了销售人员流失带走客户，可谓一举两得。

2002 年，笔者在北京大学“华商名人堂”做演讲时，面对很多 MBA 学生对知识管理的质疑，曾经讲过这样一句话：我坚信 15 年以后知识管理一定会成为中国最热门的管理话题。当时在他们看来，我从市场营销转向做知识管理，是走下坡路，是不被重视了，所以才会存有疑问。直到今天笔者一直坚持当初的观点，换句话说，再过两年知识管理在中国一定会大行其道，这是中国智造、中国创造的基础。因为绝大多数中国企业都将面临转型与升级，从中国制造到中国创造，从靠蓝领工人赚钱到靠白领员工创造价值，从注重经营到经营与管理并重，从战术导向走向战略导向。

中国文化讲究顺势而为，不要逆潮流而动，做人如此，做市场营销更是如此，一旦与大势相一致，就会事半功倍，这就是目前最流行的说法：“站在台风口，猪都会飞起来”。但是任何一个理性的人都不会否认，并需要切记：台风是小概率事件，找到台风口不是一件容易的事。因此既需要把握大趋势，还需要做出前瞻性的预判，并提前做好准备，这才是借势最关键的一个环节。所以研究趋势的走向及其对企业的影响在当今中国市场就变得至关重要，这对很多习惯了低头拉车的企业家来说非常重要。

当然，顺势也好，借势也好，仅仅是一个品牌腾飞的起点，它可以让一个品牌迅速成名、家喻户晓，但是今后的路怎么走才是成败的关键。现在很流行“猪都能飞起来”这个概念，但是我们不要做违背常识的事情。一只正常的猪借助台风可以飞起来，然后呢？为什么大家都不谈然后！要知道猪一旦飞起来之后必须考虑两个非常现实的问题：一是如何飞得更高，二是如何安全着陆？毕竟正常的猪不可能永远在天上飞，除非他在空中这段时间蜕变成为一个“会飞的猪”，长出翅膀来，实现物种的演变和进化，否则任何一个懂得常识的人都清楚，正常的猪最后的归宿一定是回到陆地，如果一只正常的猪在空中没有长出翅膀来，那么是硬着陆还是软着陆就看这只猪的运气了，弄不好会死的很惨。

所以正常的猪在起飞之前就要想好后面的事情，做好顶层设计，把未来 5 年的路想好了再走，等到飞起来以后再想就来不及了，这就是笔者一直推崇的系统化思考，只可惜大多数人都不愿意想那么多，先飞起来再说，先出名

知识管理论坛，2016（1）:25-29
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2016.005

再说，加上很多伪专家煽风点火，让国人变得越来越浮躁。很多没有受过专业训练的人总认为"计划赶不上变化"，不相信未来可以预见，更不知道企业战略规划的价值，不愿意花时间去研究"势"和"场"，所以整天疲于奔命找台风口，遇到问题就忙着救火，只顾低头拉车，忘了抬头看路，更不懂得借力，这样的企业不管做到多大都活得很累。基于以上认识，笔者对借力的理解就是有困惑找专家。

改革开放这些年，绝大多数企业界人士对市场营销的理解都侧重于传播，很多专家、大师、策划人都在传播上做文章，把传播与市场营销划了等号，而忘记了市场营销最核心的工作是给客户一个难以抗拒的好产品。所以 10 余年来笔者一直不遗余力地呼吁，希望让更多完成了资本原始积累的中国企业摆脱浮躁，回归理性，把注意力放在打基础上，按照市场经济和市场营销的规范去做事，并通过不懈的努力在经营、管理、文化等方面具备国际竞争力，这才是顺势而为。只可惜最近两年我们看到的社会大趋势却正与此相反。

随着互联网时代的到来，中国开始进入真正的市场经济阶段，这是难得的机遇期，未来 30 年也是造就中国的世界级企业的关键时期，这个时候如果中国企业再次陷入浮躁的怪圈，必然再一次失去话语权和主导权。最近这两年所谓的"互联网思维"大行其道，搞得大家如坐针毡，生怕自己掉队，可是谁也说不清楚到底什么是"互联网思维"。有些明星人士口中的"互联网思维"其实就是西方企业 30 年前就开始做、今天也一直在做的市场营销理念，没有任何新意。在我看来，鼓吹"互联网思维"的人，称得上是新时代的"点子大王"，他们喜欢在一个点上大做文章，夸大、炒作、忽悠，当然与当年的"央视标王"相比，他们做传播的手段和方法都高明得多，可以不花钱做广告，但是其内涵没有任何变化，仍为忽悠。

还有一些专家告诉企业家，这年头不要追求什么基业长青，而是要想尽一切办法尽快出名，想办法博出位、短平快，是否得到尊重不重要，迅速出名最关键，就跟娱乐圈一样，只要出名了就会有钱赚。在这样的一批"名人"引导下，中国的企业只会越来越浮躁，大家不愿意十年磨一剑、下功夫去做好产品，去征服世界，而是在宣传、炒作上加大力度做文章，总想着一夜成名，博得眼球关注。要知道这样做肯定会带来短期的效应，但是兴奋剂带来的成果是不会持久的，也是有副作用的，中国社会今天所需要的是一批有国际竞争力的隐形冠军，需要有一批基业长青的国际级大企业。

对于成长期的中小企业来说，要想实现质的飞跃，就要总结出成功的商业模式，把创业期行之有效的做法进行梳理，把很多流程、动作、规范、制度固化下来，形成标准化的文件，把局部成功转化为全面成功，把个体成功转化为集体成功，把点的成功转化为面的成功，从而实现由偶然成功到必然成功的过渡。只有归纳总结出成功的道理和逻辑，才能实现经营管理制度的复制，实现效益倍增，降低管理难度，这一切都有赖于知识管理的方法论。

可以说，战略规划是中型企业长大的突破口，虽然说起来很简单，真正做起来却非常难，要做好就更难。战略规划在成长期最好每年做一次，每次用 10 天左右的时间，这还不算事先的准备时间和事后的整理时间。第一次做战略规划最好请有经验的"明白人"牵头，第二次可以让"明白人"当参谋，不到关键时刻参谋不发表意见，由本企业的市场营销总监或市场部经理定夺，第三次就基本上可以独立完成了。企业要想实现可持续发展，就必须培养自己的"造血机制"，而不能图省事，让咨询公司大包大揽地去做，唯有让高管团队集体参与、共同谋划，后期的执行力才会更高。

很多中小企业都误以为大企业应该做档次高的产品，小企业只能做档次低的产品，其实不然。大企业可以靠规模经济效益取胜，所以大企业更适合做量大面广的"大路货"，而小企业必须选择次主流市场，用"优、特、专"的差



知识管理论坛
2016 年 第 1 期（总第 1 期）

异化产品制胜，因为中小企业没有大企业的品牌影响力，必须给目标客户一个充足的理由：为什么要选择小品牌。只有当小品牌提供了大品牌无法提供的某些特性时，目标客户才有非买不可的理由，才能实现笔者在《不战而胜》一书中提出的目标。但是很多人却认为，中小企业没有品牌、资金、人才、技术，怎么可能做出比大企业更好的产品呢？笔者认为，关键是思想意识——企业家有没有胆量，有没有意识，敢不敢定位。一旦有了这个意识，就可以去整合资源。只有当中小企业的产品做得比大企业更好、更精致、更专业时，才能吸引客户，遗憾的是绝大多数中国企业都不明白这个道理。

很多人都误以为要想提高利润，就要降低成本，似乎利润和成本是一对不可调和的矛盾。按照人们的“常识”来看，似乎成本越高，利润必然越低。为什么会陷入这种集体性的思维误区？因为绝大多数中国企业家和经理人都不明白定价的道理，甚至根本不懂得什么叫市场营销，以为所有的消费者都喜欢便宜货，所以大家拼命在降低成本上做文章、下功夫，各个行业出现了一轮又一轮的价格战。由于产品没有特色和差异化，同质化产品充斥市场，而作为购买者面对毫无差异化的大路货，只好用“低价中标”来选择供应商。这种恶性循环导致越来越多的人相信：价格低才是硬道理。这种错误的思维不改变，中小企业就没有出路。所以笔者给出的结论是：要想提高利润，首先提高成本。

市场经济讲究的是分工合作，每个人都是用自己擅长的手艺与别人做交换，这样才能找到捷径。记得在蒙牛获得摩根斯丹利投资的那一天，笔者正在呼和浩特市做培训——给蒙牛的全国经销商讲市场营销战略，结束后笔者对牛根生总经理（以下简称牛总）说，几年不见，蒙牛发展这么快，真是不简单，牛总你太厉害了。牛总却说：建华啊，其实我也没啥，只不过我会借力，在中国的企业经营管理咨询与策划领域，真正的明白人也就是那么十来位，战略方面我可以找你，策划方面我可以找老叶（叶茂中），企业文化方面我可以找惠湘（陈惠湘），我把你们这些聪明人的脑袋借来一用，我就比你们每个人都聪明，你说是吗？这段话实在是太精辟了，过了很多年，我都一直记在心上，因为牛总算是把很多事情看明白了、想透彻了。

我经常讲，一个人能走多远，取决于与谁同行！毕竟每个人的精力、能力、专长都是有限的，必须借助外力去提升自己的整体实力。好的企业往往懂得借力，知道该向谁学习。遇到工作上、事业上的难题时，你经常征求谁的意见？你经常与什么样的人交往？你最相信哪些专家的话？这一切都决定了企业发展的走向和路径。相信大家都知道“孟母三迁”的故事，一个人跟什么样的人做朋友，就决定了他的圈子、他的视野、他的境界。别忘了中国那句老话：读万卷书不如行万里路，行万里路不如贤人指路。笔者所总结的“三字经”是：找对人，问对话，做对事。相信当大家做到这一点的时候，就可以达到“工作与生活两不误”的境界，就可以享受生活，享受成功，从“富起来”到“乐起来”。

借助外力来解决难题已经被越来越多的企业所认同，就像体育界引进外援和外教一样，找对了外援和外教，就可以事半功倍，找错了外援和外教，就会浪费时间和资源。这些年我给企业做咨询，接触到一大批非常有进取心、有强烈的愿望让企业步上新台阶的企业领导人，这些企业领导人都舍得花钱，认同外脑的价值，所以经常请各种知名讲师给企业管理人员做培训，请各种知名咨询公司给企业做咨询，但是效果往往不理想，这令很多企业家感到困惑，为什么请了那么多有名的培训师和咨询公司，不但没有解决问题，很多问题甚至越来越严重？

没有接受过专业训练的企业领导人面对这样的困境总以为是自己企业内部的问题，是管理团队的素质和执行力不够，很多好想法没有做到位导致的。其实不然，很多企业的问题都是选错了导师才导致的，就像选错了医生不但治不好病，反而会加重病情一样。所以企业管理者

的鉴别能力就成为企业引进外脑能否成功的关键，千万不要有病乱投医，选择"上医院"，特别是小病大病都去大医院，结果却赶上一个实习医生给看病，其水平还不如小医院的老专家。而国外讲究"看医生"，两者有着本质的区别。笔者根据多年来做培训和咨询的经验，发现存在以下几个共性的问题，在这里与大家分享。

(1) 把大企业的做法移植到小企业：有些培训师和咨询师，曾经为一些大企业工作过，有一些经验，但是这些适合大企业的比较官僚、比较保守的经验，一则未必适合小企业，二则未必适合不同行业的企业，三则未必是本行业最领先的，所以中小民营企业采纳了这些建议之后，往往消化不良、难以落地（执行）。比较典型的问题就是很多咨询公司给企业做的绩效考评体系看似非常规范，其实都是从大企业照搬来的，没有根据中小企业的特点进行调整。这些制度往往缺乏人性，过于僵化和复杂，让员工感到很别扭、难以接受，导致怨声载道。

(2) 把小企业的做法移植到大企业：有些培训师和咨询师，根本没有为成功的优秀企业工作过，仅把从书本上、从课堂上听到的一些游击队的做法和好的点子整合起来，把别人的东西拿过来生搬硬套，即提出相关方案，属于"读者文摘"式的编辑，结果把很多有实力的大企业引导到死胡同里，使之进退两难。比较典型的问题是赶时髦，像小企业一样注重短期利益，比如把销售指标、回款率等业务指标同样下达给市场部总监，结果市场部为了完成自己的KPI，为了拿到奖金，就成了销售部的小工，整天想着如何完成当年的销售任务，最后市场部应该做的长远工作，战略规划等工作统统被放弃了，企业陷入了年复一年的救火状态，失去了方向感。

(3) 把过去有效的做法移植到现在：市场是在不断变化的，而企业也是在不断成长的，如果一个培训师和咨询师不能与时俱进，仅仅靠过去的一些成功经验，很难给企业开出前瞻性的药方，让企业抬头看路。很多红极一时的培训师和咨询师往往是"一招鲜，吃遍天"，发明一套自圆其说的理论，拿出几个成功的案例，去证明自己是对的。比较典型的例子就是靠点子和策划来忽悠客户，这样的玩法在小康型消费者为主体的大众化消费时代曾经是可行的，但是随着中国市场的主流消费群体转变为中产阶层，过去那种非理性的忽悠、造势已经过时了，消费者变得越来越理性，越来越精明。

总之，企业选错了一个管理者，影响往往是暂时的、局部的，但是一旦企业选错了导师，影响则是深远的、持续的。笔者坚信：一个企业能走多远取决于与谁同行。换句话说，老板相信什么样的人，接受什么样的理念，选择什么样的道路，就决定了企业的未来。所以借力前行一定要慎重，选对人是首要问题。

Knowledge Management: Leveraging the Expertise from Others

Gao Jianhua
Beijing Play to Win Management Consulting Company, Beijing 100102

Abstract: [Purpose/significance] Change the way of thinking, works smart, not hard. **[Method/process]** Find the right experts, Ask the right questions, Get the right answers. **[Result/conclusion]** How far you can go depending on who going with you.

Keywords: market economy 2.0 leveraging from others organization IQ standard processes intelligent manufacturing